

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL
PENGETUA, KETARASEDAR ORGANISASI,
DAN TANGGAPAN SOKONGAN ORGANISASI
TERHADAP SIKAP OPTIMISTIK AKADEMIK
GURU**

SIVASANGGAR A/L SUBRAMANIAM

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2019

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL
PENGETUA, KETARASEDAR ORGANISASI,
DAN TANGGAPAN SOKONGAN ORGANISASI
TERHADAP SIKAP OPTIMISTIK
AKADEMIK GURU**

oleh

SIVASANGGAR A/L SUBRAMANIAM

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Mei 2019

PENGHARGAAN

Syukur dan terima kasih kerana akhirnya tesis ini dapat diselesaikan dengan jayanya. Terlebih dahulu saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Prof. Dr. Abdul Ghani Kanesan Bin Abdullah sebagai penyelia utama saya yang telah banyak memberi tunjuk ajar, nasihat, bimbingan, dan sokongan yang tidak terhingga sepanjang proses penyelidikan hingga saya berjaya menyiapkan penyelidikan ini. Saya juga berasa terhutang budi dengan Dr. Abdul Jalil Ali selaku penyelia bersama atas segala cadangan dan dorongan yang diberikan.

Ucapan terima kasih tak terhingga juga dirakamkan kepada Prof. Madya Dr. Shaik Abdul Malik Bin Mohammed Ismail, dan Prof. Madya Dr. Mohammad Zohir Bin Ahmad @ Shaari yang merupakan para panel penyelidikan yang telah banyak memberi cadangan yang membina dalam penyelidikan ini.

Setinggi penghargaan dan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia atas penganugerahan biasiswa Hadiah Latihan Persekutuan yang membolehkan saya menjalankan penyelidikan ini secara sepenuh masa. Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Pulau Pinang, dan Jabatan Pendidikan Kedah Darul Aman kerana memberikan surat kebenaran untuk menjalankan penyelidikan di sekolah-sekolah menengah harian. Ucapan terima kasih turut saya panjangkan kepada semua guru yang memberikan kerjasama menjawab soal selidik diedarkan dan ditemu bual untuk keperluan penyelidikan saya.

Jutaan terima kasih teristimewa buat keluarga tercinta iaitu bapa saya En. A. Subramaniom, ibu saya Pn. A. Nagaretnam, isteri saya Katherine, anak-anak saya Aaron, Bryan, Abner, adik beradik saya iaitu Ganggadevi, Paidatalli, Kala, Vani, mentua saya En. Salomon-Pn. Mary, pakcik makcik saya En. T. N. Subbarao- Pn. Kamachee dan anak-anak Dr. Jegajeeva Rao, Anusuyah, Dr. Gunenthira Rao, Dr. Sritharan Rao sekeluarga yang telah memberikan sokongan serta dorongan berterusan dalam menyelesaikan penyelidikan ini. Akhir sekali, ucapan terima kasih juga kepada rakan perjuangan yang sentiasa memberikan motivasi kepada saya.

ISI KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
ISI KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI KATA SINGKATAN	xvi
SENARAI LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xx

BAB 1 - PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	6
1.2.1 Perkembangan Model Kepimpinan Instruksional di Malaysia	8
1.2.2 Latar Belakang Jawatan Pengetua	10
1.2.2(a) Peranan Pengetua sebagai Pemimpin Instruksional dalam Sistem Pendidikan Malaysia	12
1.2.2(b) Ketarasedar Organisasi	13
1.2.2(c) Sikap Optimistik Akademik Guru	14
1.2.2(d) Tanggapan Sokongan Organisasi	15
1.3 Penyataan Masalah	16
1.4 Tujuan Kajian	20
1.5 Objektif Kajian	20
1.6 Persoalan Kajian	21
1.7 Hipotesis Kajian	22
1.8 Kepentingan Kajian	22

1.9	Limitasi Kajian dan Delimitasi Kajian	24
1.9.1	Limitasi Kajian	24
1.9.2	Delimitasi Kajian	25
1.10	Definisi Operasional	26
1.10.1	Kepimpinan Instruksional.....	27
1.10.2	Ketarasedar Organisasi Sekolah	29
1.10.3	Sikap Optimistik Akademik Guru.....	29
1.10.4	Tanggapan Sokongan Organisasi	30
1.11	Kesimpulan	30

BAB 2 - SOROTAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan.....	32
2.2	Kepimpinan Instruksional.....	32
2.2.1	Definisi Kepimpinan Pendidikan.....	32
2.2.2	Konsep Kepimpinan Instruksional.....	34
2.2.3	Teori Kepimpinan Instruksional	39
2.2.4	Model-model Kepimpinan Instruksional	43
2.2.4(a)	Model Hallinger dan Murphy (1985, 1990)	44
2.2.4(b)	Model Murphy (1990).....	46
2.2.4(c)	Model Weber (1996).....	48
2.2.4(d)	Model Kepimpinan Instruksional Mielcarek (2003).....	50
2.2.4(e)	Model James dan Balasandran (2012).....	51
2.2.5	Kajian Lalu Berkaitan Kepimpinan Instruksional	56
2.3	Sikap Optimistik Akademik Guru	61
2.3.1	Konsep dan Definisi Sikap Optimistik Akademik Guru.....	61
2.3.2	Kepercayaan Guru Terhadap Ibu Bapa dan Pelajar	63
2.3.3	Efikasi Guru	63

2.3.4	Penekanan Akademik oleh Guru.....	64
2.3.5	Teori Asas Sikap Optimistik Akademik Guru.....	65
2.3.6	Kajian Lalu Sikap Optimistk Akademik Guru.....	66
2.4	Ketarasedar Organisasi	67
2.4.1	Konsep dan Definisi Ketarasedar Organisasi	67
2.4.2	Kajian Lalu Ketarasedar Organisasi	68
2.5	Tanggapan Sokongan Organisasi.....	69
2.5.1	Konsep dan Definisi Tanggapan Sokongan Organisasi	69
2.5.2	Teori Tanggapan Sokongan Organisasi.....	70
2.5.3	Kajian Lalu Tanggapan Sokongan Organisasi	71
2.6	Kajian Lalu Kepimpinan Instruksional di Malaysia.....	72
2.7	Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut.....	73
2.8	Kerangka Konseptual Kajian.....	81
2.9	Kesimpulan.....	84

BAB 3 - METODOLOGI

3.1	Pendahuluan.....	85
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	85
3.3	Variabel Kajian	90
3.3.1	Variabel Bebas	90
3.3.2	Variabel Moderator	91
3.3.3	Variabel Bersandar	92
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	93
3.4.1	Populasi Kajian	93
3.4.2	Persampelan Kajian	96
3.4.2(a)	Persampelan Bagi Kaedah Tinjauan.....	96
3.4.2(b)	Persampelan Bagi Kaedah Temu Bual Separa Berstruktur 100	

3.5	Instrumen Kajian	101
3.5.1	Soal Selidik Kuantitatif.....	102
3.5.2	Soal Selidik Kualitatif.....	110
3.6	Kajian Rintis	111
3.6.1	Kesahan Kandungan Soal Selidik Kuantitatif	112
3.6.2	Kesahan Kandungan Soal Selidik Kualitatif	113
3.6.3	Pengekoden Semula Instrumen.....	114
3.6.4	Kebolehpercayaan Instrumen	114
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	116
3.7.1	Prosedur Pengumpulan Data Kuantitatif	116
3.7.2	Prosedur Pengumpulan Data Temu Bual Separa Berstruktur	117
3.8	Prosedur Analisis Data.....	119
3.8.1	Prosedur Analisis Data Kuantitatif	119
3.8.2	Prosedur Analisis Data Kualitatif	120
3.9	Kesimpulan.....	122

BAB 4 - DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan.....	123
4.2	Penapisan Data.....	123
4.2.1	Analisis Kehilangan Data	124
4.2.2	Ujian Diagnosis <i>Outlier</i>	124
4.2.3	Ujian Normaliti Variabel Kajian	125
4.2.4	Ujian <i>Homogeneity</i> Sampel Kajian.....	126
4.3	Kadar Respons Kajian	127
4.4	Profil Responden	128
4.5	Analisis Faktor.....	129
4.5.1	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepimpinan Instruksional	131

4.5.2	Analisis Faktor Eksploratori Variabel Ketarasedar Organisasi.....	133
4.5.3	Analisis Faktor Eksploratori Variabel Tanggapan Sokongan Organisasi	135
4.5.4	Analisis Faktor Eksploratori Variabel Sikap Optimistik Akademik Guru.....	137
4.5.5	Rumusan Item-Item Kajian.....	139
4.6	Dapatan Deskriptif Kajian	140
4.6.1	Analisis Deskriptif Item Kepimpinan Instruksional Pengetua	141
4.6.2	Analisis Deskriptif Item Ketarasedar Organisasi.....	143
4.6.3	Analisis Deskriptif Item Tanggapan Sokongan Organisasi	144
4.6.4	Analisis Deskriptif Item Sikap Optimistik Akademik Guru	145
4.7	Pengujian Hipotesis	147
4.7.1	Pengaruh Kepimpinan Instruksional Pengetua terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	147
4.7.2	Pengaruh Kepimpinan Instruksional Pengetua terhadap Tanggapan Sokongan Organisasi	149
4.7.3	Pengaruh Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	150
4.7.4	Pengaruh Ketarasedar Organisasi terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	152
4.7.5	Pengaruh Moderasi Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Sikap Optimistik Akademik Guru (Efikasi Guru secara Kolektif)	154
4.7.6	Pengaruh Moderasi Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Hubungan antara Ketarasedar Organisasi dengan Sikap Optimistik Akademik Guru (Penekanan Akademik oleh Guru)	161
4.8	Rumusan Dapatan Kuantitatif.....	166
4.9	Pandangan Guru-guru terhadap Kepimpinan Instruksional Pengetua, Ketarasedar Organisasi, Tanggapan Sokongan Organisasi dan Sikap Optimistik Akademik Guru.....	168
4.9.1	Latar belakang Guru	168
4.9.2	Kepimpinan Instruksional Pengetua	169
4.9.3	Melindungi Masa Instruksional	171

4.9.4	Mengekalkan Keberadaan Pengetua di Sekolah.....	173
4.9.5	Bentuk Insentif dan Dorongan Pengetua Kepada Guru.....	176
4.9.6	Pembangunan Profesional Sekolah.....	178
4.9.7	Penyediaan Insentif Belajar Kepada Pelajar	180
4.9.8	Menangani Krisis Supaya Proses Pembelajaran dan Pemudahcaraan Lancar	182
4.9.9	Menghargai Pendapat Guru	183
4.9.10	Bentuk Sokongan Pengetua Terhadap Pembelajaran dan Pemudahcaraan	185
4.9.11	Guru Membuat Pertimbangan Sewajarnya Dalam Mengambil Keputusan dan Mementingkan Pengetahuan.....	187
4.9.12	Pengetua Mengurus Perbezaan Dalam Kalangan Warga Sekolah Dan Guru Cepat Berubah.....	189
4.9.13	Efikasi Guru Secara Kolektif.....	191
4.9.14	Kepercayaan Guru Terhadap Ibu Bapa dan Pelajar	193
4.9.15	Penekanan Akademik Oleh Guru.....	196
4.9.16	Tanggapan Sokongan Organisasi.....	198
4.10	Rumusan Dapatan Kualitatif.....	201
4.11	Kesimpulan.....	201

BAB 5 - PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan.....	204
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	204
5.2.1	Rumusan Dapatan Kajian Kuantitatif.....	206
5.2.2	Rumusan Dapatan Kajian Kualitatif.....	207
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian.....	208
5.3.1	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua, Ketarasedar Organisasi, dan Sikap Optimistik Akademik Guru.....	208
5.3.2	Pengaruh Kepimpinan Instruksional Pengetua terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	210

5.3.3	Pengaruh Kepimpinan Instruksional Pengetua terhadap Tanggapan Sokongan Organisasi	212
5.3.4	Pengaruh Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	212
5.3.5	Pengaruh Ketarasedar Organisasi terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	214
5.3.6	Pengaruh Moderasi Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Sikap Optimistik Akademik Guru (Efikasi Guru secara Kolektif)	215
5.3.7	Pengaruh Moderasi Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Hubungan antara Ketarasedar Organisasi dengan Sikap Optimistik Akademik Guru (Penekanan Akademik oleh Guru)	217
5.3.8	Pandangan Guru-guru Terhadap Kepimpinan Instruksional Pengetua, Ketarasedar Organisasi, dan Tanggapan Sokongan Organisasi mempengaruhi Sikap Optimistik Akademik Guru.....	218
5.4	Implikasi Kajian.....	226
5.4.1	Implikasi Kepada Teori.....	226
5.4.2	Implikasi Kepada Praktikal.....	229
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	232
5.6	Kesimpulan.....	234
RUJUKAN		235
LAMPIRAN		
SENARAI PENERBITAN		

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1 Model Hallinger dan Murphy (1985)	44
Jadual 2.2 Model Kepimpinan Instruksional Murphy (1990)	48
Jadual 2.3 Model Kepimpinan Instruksional Weber (1996)	50
Jadual 2.4 Model Kepimpinan Instruksional Mielcarek (2003)	51
Jadual 2.5 Perbandingan Model Kepimpinan Instruksional	54
Jadual 3.1 Taburan Guru Sekolah Menengah Harian Biasa Negeri Kedah dan Pulau Pinang	94
Jadual 3.2 Taburan Sekolah Menengah Harian Biasa Negeri Kedah mengikut Daerah	95
Jadual 3.3 Taburan Sekolah Menengah Harian Biasa Negeri Pulau Pinang mengikut Daerah	95
Jadual 3.4 Bilangan Sekolah Menengah Harian Biasa Negeri Kedah dan Pulau Pinang mengikut Daerah	99
Jadual 3.5 Dimensi dan Senarai item Instrumen PIMRS	104
Jadual 3.6 Bilangan dan Taburan Item bagi Instrumen Ketarasedar organisasi Sekolah	105
Jadual 3.7 Kajian-kajian Menggunakan Skala M-scale	106
Jadual 3.8 Bilangan dan Taburan Item bagi Instrumen Sikap Optimistik Akademik Guru	107
Jadual 3.9 Kajian-kajian yang Menggunakan Instrumen TAOS-S	108
Jadual 3.10 Bilangan dan Taburan Item bagi Instrumen Tanggapan Sokongan Organisasi	109
Jadual 3.11 Kajian-kajian yang Menggunakan Instrumen SPOS	109
Jadual 3.12 Bilangan dan Taburan Soalan Temu Bual Kajian Kualitatif	111
Jadual 3.13 Kaputusan Penilaian Pakar terhadap Kesahan Kandungan Soal Selidik	113
Jadual 3.14 Nilai Cronbach Alpha Dimensi Instrumen Kajian	115
Jadual 3.15 Kaedah Analisis Data	121

Jadual 4.1	Nilai Kepencongan (skewness) dan Kepuncakan (Kurtosis)	125
Jadual 4.2	Ujian Normaliti Bagi Setiap Variabel	126
Jadual 4.3	Ujian Homogeneity Bagi Setiap Variabel	126
Jadual 4.4	Kadar Pulangan Soal Selidik Sekolah Menengah Harian Biasa Negeri Kedah dan Pulau Pinang mengikut Daerah	127
Jadual 4.5	Jadual Demografi Responden	129
Jadual 4.6	Nilai Analisis Faktor (loading) bagi Kepimpinan Instruksional Pengetua	133
Jadual 4.7	Nilai Analisis Faktor (loading) bagi Ketarasedar Organisasi	135
Jadual 4.8	Nilai Analisis Faktor (loading) bagi Tanggapan Sokongan Organisasi	136
Jadual 4.9	Nilai Analisis Faktor (loading) bagi Sikap Optimistik Akademik Guru	138
Jadual 4.10	Rumusan Analisis Faktor Variabel Kajian	139
Jadual 4.11	Jadual Tahap Skor Min	140
Jadual 4.12	Analisis Statistik Deskriptif - Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi- Dimensi Kepimpinan Instruksional Pengetua	142
Jadual 4.13	Analisis Statistik Deskriptif - Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-Diemensi Ketarasedar Organisasi	144
Jadual 4.14	Analisis Statistik Deskriptif - Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Variabel Tanggapan Sokongan Organisasi	144
Jadual 4.15	Analisis Statistik Deskriptif - Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-Diemensi Sikap Optimistik Akademik Guru	146
Jadual 4.16	Nilai Koefisien β bagi Pengaruh Kepimpinan Instruksional dimensi Membentuk Iklim Sekolah yang Positif terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru	148
Jadual 4.17	Nilai Koefisien β bagi Pengaruh Kepimpinan Instruksional Pengetua terhadap Tanggapan Sokongan Organisasi	150

Jadual 4.18	Nilai Koefisien β bagi Pengaruh Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru	152
Jadual 4.19	Nilai Koefisien β bagi Pengaruh Ketarasedar Organisasi terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru	154
Jadual 4.20	Syarat Penentuan Kategori bagi Variabel Moderator	156
Jadual 4.21	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki: Pengaruh Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Sikap Optimistik Akademik Guru	158
Jadual 4.22	Nilai Koefisien (β) bagi Pengaruh Moderasi Tanggapan Sokongan Organisasi ter-hadap Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Sikap Optimistik Akademik Guru.	160
Jadual 4.23	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki: Pengaruh Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi	163
Jadual 4.24	Nilai Koefisien (β) bagi Pengaruh Moderasi Tanggapan Sokongan Organisasi ter-hadap Hubungan antara Ketarasedar Organisasi Sikap Optimistik Akadmik Guru.	164
Jadual 4.25	Rumusan Dapatan Pengujian Hipotesis	167
Jadual 4.26	Profil Responden Temu Bual	169

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1 Model kepimpinan instruksional sekolah (James & Balasandran, 2012)	52
Rajah 2.2 Hubungan diadic dalam teori pertukaran pemimpin-pengikut	73
Rajah 2.3 Siri pasangan menegak dalam teori pertukaran pemimpin-pengikut	75
Rajah 2.4 Pengikut Kumpulan Dalaman Dan Kumpulan Luaran	77
Rajah 2.5 Perbandingan antara pemimpin dengan kumpulan dalaman dan kumpulan luaran	78
Rajah 2.6 Peringkat perkembangan teori	79
Rajah 2.7 Kerangka konseptual kajian	83
Rajah 3.1 Reka bentuk kaedah gabungan	89
Rajah 4.1 Pengaruh moderasi tanggapan sokongan organisasi terhadap hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan sikap optimistik akademik guru (efikasi guru secara kolektif)	161
Rajah 4.2 Pengaruh moderasi tanggapan sokongan organisasi terhadap hubungan antara ketarasedar organisasi dengan sikap optimistik akademik guru (penekanan akademik oleh guru)	166
Rajah 4.3 Subdimensi-subdimensi dalam dimensi membentuk iklim sekolah yang positif variabel kepimpinan instruksional pengetua	170
Rajah 4.4 Tema-tema melindungi masa instruksional dalam dimensi membentuk iklim sekolah yang positif	173
Rajah 4.5 Tema-tema mengekalkan keberadaan pengetua di sekolah dalam dimensi membentuk iklim sekolah yang positif	175
Rajah 4.6 Tema-tema bentuk insentif dan dorongan pengetua kepada guru dalam dimensi membentuk iklim sekolah yang positif	177
Rajah 4.7 Tema-tema pembangunan profesional sekolah dalam dimensi membentuk iklim sekolah yang positif	179

Rajah 4.8	Tema-tema penyediaan insentif belajar kepada pelajar dalam dimensi membentuk iklim sekolah yang positif	181
Rajah 4.9	Tema-tema menangani krisis supaya proses pdp lancar dalam dimensi ketarasedar peringkat organisasi	182
Rajah 4.10	Tema-tema menghargai pendapat guru dalam dimensi ketarasedar peringkat organisasi	184
Rajah 4.11	Tema-tema bentuk sokongan pengetua terhadap pdp dalam dimensi ketarasedar peringkat organisasi	186
Rajah 4.12	Tema-tema guru membuat pertimbangan sewajarnya dalam mengambil keputusan dan mementingkan pengetahuan dalam dimensi ketarasedar peringkat individu	188
Rajah 4.13	Tema-tema pengetua mengurus perbezaan dalam kalangan warga sekolah dan guru cepat berubah dalam dimensi ketarasedar peringkat individu	190
Rajah 4.14	Tema-tema efikasi guru secara kolektif dalam sikap optimistik akademik guru	192
Rajah 4.15	Tema-tema kepercayaan guru terhadap ibu bapa dan pelajar dalam sikap optimistik akademik guru	195
Rajah 4.16	Tema-tema penekanan akademik oleh guru dalam sikap optimistik akademik guru	197
Rajah 4.17	Tema-tema dimensi tanggapan sokongan organisasi	200

SENARAI KATA SINGKATAN

M-Scale	<i>Mindful Organization Scale</i>
MMI	Melindungi Masa Instruksional
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PIMRS	<i>Principal Instructional Management Rating Scale</i>
TAOS-S	<i>Teacher Academic Optimism Scale</i>
POS	<i>Perceived Organizational Support</i>
KPI	<i>Key Performance Index</i>
NKRA	<i>National Key Result Areas</i>
SOAG	Sikap Optimistik Akademik Guru
IL	<i>Instructional Leadership</i>

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Surat Kebenaran Dari Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia
LAMPIRAN B	Surat Kebenaran Jabatan Pendidikan Pulau Pinang
LAMPIRAN C	Surat Kebenaran Jabatan Pendidikan Kedah Darul Aman
LAMPIRAN D	Surat Pengenalan dan Pengesahan dari Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia
LAMPIRAN E	Surat Kebenaran Penggunaan Instrumen PIMRS
LAMPIRAN F	Surat Kebenaran Penggunaan Instrumen M-Scale dan TAOS-S
LAMPIRAN G	Senarai Pengubahsuaian Item
LAMPIRAN H	Soal Selidik Kajian Rintis
LAMPIRAN I	Soal Selidik Kajian Sebenar
LAMPIRAN J	Soalan Temu Bual Separa Berstruktur
LAMPIRAN K	Penerbitan

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA,
KETARASEDAR ORGANISASI, DAN TANGGAPAN SOKONGAN
ORGANISASI TERHADAP SIKAP OPTIMISTIK AKADEMIK GURU**

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua terhadap sikap optimistik akademik guru, tanggapan sokongan organisasi, dan ketarasedar organisasi. Selain itu, kajian ini bertujuan mengkaji sama ada terdapat pengaruh moderasi tanggapan sokongan organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua, dan ketarasedar organisasi dengan sikap optimistik akademik guru. Di samping itu, kajian ini bertujuan meneliti pandangan guru-guru tentang kepemimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi, dan tanggapan sokongan organisasi dalam mempengaruhi sikap optimistik akademik guru. Kajian ini menggunakan kaedah gabungan (KUAN-Kual) untuk memperoleh data. Bagi kaedah kuantitatif seramai 775 responden guru yang dipilih secara rawak daripada 155 buah sekolah menengah negeri Kedah Darul Aman dan Pulau Pinang. Data diperoleh daripada set soal selidik yang terdiri daripada lima bahagian. Soal selidik asal Kepimpinan Instruksional Pengetua iaitu *Principal Instructional Management Rating scale* yang diperkenalkan oleh Hallinger (1990) diterjemahkan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB). Manakala, ketarasedar organisasi pula diukur dengan menggunakan Skala Ketarasedar Organisasi Sekolah M-S (*School Mindfulness Scale –M-Scale*) oleh Hoy dan Gage (2003). Seterusnya, sikap optimistik akademik guru diukur dengan TAOS-S (*Teachers Sense of Academic Optimism*) oleh Hoy, Fahy dan Wu (2010). Bagi mengukur tanggapan sokongan organisasi, skala SPOS (*Survey Perceived Organizational Support*) oleh Eisenberger et al., (1986) digunakan.

Manakala, bagi temu bual separa berstruktur pemilihan sampel seramai enam orang guru secara rawak daripada dua buah sekolah skor min tertinggi negeri Kedah Darul Aman dan Pulau Pinang. Dapatan kajian ini menunjukkan kepimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi, tanggapan sokongan organisasi, dan sikap optimistik akademik guru di sekolah berada pada tahap yang tinggi. Keputusan kajian menunjukkan terdapatnya pengaruh yang signifikan dan positif antara kepimpinan instruksional pengetua terhadap sikap optimistik akademik guru, tanggapan sokongan organisasi, dan ketarasedar organisasi. Selain itu, tanggapan sokongan organisasi, dan ketarasedar organisasi turut menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap sikap optimistik akademik guru. Sehubungan itu, kajian juga turut menunjukkan variabel tanggapan sokongan organisasi sebagai moderator ke atas hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru. Dapatan kualitatif menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi serta tanggapan sokongan organisasi mempengaruhi peningkatan sikap optimistik akademik guru di sekolah. Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan dalam konteks organisasi sekolah di Malaysia, kepimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi dan tanggapan sokongan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas sikap optimistik akademik guru ke arah kecemerlangan prestasi akademik sekolah.

**THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' INSTRUCTIONAL LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL MINDFULNESS AND PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT TOWARDS THE TEACHERS' SENSE OF
ACADEMIC OPTIMISM**

ABSTRACT

This study aims to identify the influence of principals' instructional leadership towards the teachers' sense of academic optimism, perceived organizational support, and organizational mindfulness. Besides that, this study aims to identify whether there is a moderating influence of perceived organizational support on the relationship between principals' instructional leadership, and the organizational mindfulness with teachers' sense of academic optimism. In addition, the study aims to identify the views of teachers on principals' instructional leadership, organizational mindfulness, and perceived organizational support in influencing teachers sense of academic optimism. This study used a combination of methods (QUAN-Qual) to obtain data were randomly selected. For quantitative methods, its involved 775 respondents of teachers from 155 national secondary schools from Penang and Kedah. Data from respondents were obtained through a set of questionnaires which consists of five sections. The Original Hallinger's Principal Instructional Leadership Questionnaire thus PIMRS (Principal Instructional Management Rating Scale) was translated by Institut Aminuddin Baki (IAB), used for this study. Meanwhile, the organizational mindfulness is also measured using the M-Scale (School Mindfulness Scale) by Hoy and Gage (2003). Furthermore, sense of teachers' academic optimism is measured by TAOS-S (Teachers Sense of Academic Optimism) by Hoy, Fahy and Wu (2010). To assess the perceived organizational support, the SPOS (Survey Perceived Organizational Support) by

Eisenberger et al. (1986) is used. Meanwhile, for a semi-structured interview, the sample selection was six randomly selected teachers from the two highest scoring schools in the states of Kedah and Penang. The findings show that principals' instructional leadership, organizational mindfulness, perceived organizational support, and teachers' sense of academic optimism at school are at high level. The results of the study showed that there was a significant and positive influence between the principals' instructional leadership towards teachers' sense of academic optimism, perceived organizational support, and organizational mindfulness. In addition, the study also found that the variable of perceived organizational support as a moderator on the relationship between the principal instructional leadership and organizational mindfulness towards teachers' sense of academic optimism. The qualitative findings revealed that principals' instructional leadership, organizational mindfulness, perceived organizational support able to influence teachers' sense of academic optimism towards academic excellence in the school. In conclusion, this study shows, principal instructional leadership, organizational mindfulness, perceived organizational support contributes and shows significance influence on the excellence of the teachers' sense of academic optimism in the school.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kajian tentang keberkesanan sekolah dalam bidang kepimpinan instruksional telah mendapat perhatian sejak tahun 1980-an lagi (Hallinger, 2009). Sejak tahun tersebut model kepimpinan instruksional telah dibangunkan oleh penyelidik barat seperti Southworth (2002); Weber (1996); Murphy (1990); Bossert (1988); Hallinger dan Murphy (1987). Namun demikian, model Hallinger dan Murphy (1985) iaitu tentang kepimpinan instruksional paling kerap digunakan dalam kebanyakan kajian. Pengetua seharusnya menjadi pemimpin instruksional (Hoerr, 2008).

Menurut Standard Kompetensi Kependidikan Sekolah Malaysia (SKKSM), Pengurusan Kurikulum merupakan salah satu daripada sembilan kompetensi yang digalurkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (Institut Aminuddin Baki, 2006). Justeru, Pengetua dan Guru Besar sebagai pemimpin sekolah juga merupakan pemimpin kurikulum di sekolah masing-masing (James & Balasandran, 2012). Kepentingan ini jelas termaktub dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 iaitu sebagai pemimpin profesional di sekolah, Pengetua atau Guru Besar bertanggungjawab sepenuhnya dalam memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulum di sekolahnya. Pengajaran-pembelajaran oleh guru-guru membuktikan perjalanan proses dan aktiviti pelaksanaan kurikulum berjalan lancar manakala penyeliaan yang rapi dan sistematis pula menandakan pihak pengetua memimpin sekolah dengan baik.

Elemen-elemen seperti mewujudkan iklim pengajaran dan pembelajaran yang selesa, memberi keutamaan terhadap program pembangunan profesionalisme untuk guru-guru secara konsisten di samping mendorong aktiviti penyelidikan dan pembangunan dalam kalangan guru supaya standard dan mutu pengajaran guru terus berada pada tahap yang boleh dibanggakan supaya dapat memastikan kepimpinan instruksional pengetua wujud secara berkesan. Pengetua sentiasa perlu mengambil inisiatif dalam mempergiatkan usaha-usaha untuk mempertingkatkan mutu dalam bidang pendidikan kerana pendidikan merupakan sumber utama dan daya penggerak penting dalam pencapaian matlamat Wawasan 2020.

Pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu sedar bahawa sikap optimistik akademik guru mempengaruhi suasana kerja para guru. Sesebuah bilik darjah wujud dengan adanya guru-guru yang mempunyai semangat efikasi sendiri yang tinggi, kepercayaan terhadap pelajar dan ibu bapa oleh guru, serta suasana pembelajaran yang dicipta adalah berpusatkan pelajar dengan penekanan kepada pencapaian akademik (MacPherson & Carter, 2009). Menurut Yahya Don, Yaakob Daud, Abd Latif Kasim, Zuraida Juliana, dan Siti Noor Ismail (2016), bagi mewujudkan sekolah yang cemerlang, pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu berperanan dalam menyusun dan mengurus sekolah ke arah mencapai matlamat Falsafah Pendidikan Negara. Tanpa komitmen yang tinggi daripada pengetua terhadap sesebuah sekolah, agenda pendidikan negara tidak mampu dikecapi dalam melaksanakan Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025 seperti yang telah dirangka (Yahya Don et al., 2016).

Salah satu matlamat utama kepimpinan instruksional adalah untuk meningkatkan pengajaran bilik darjah dengan positif mempengaruhi tingkah laku pengajaran guru, kepercayaan termasuk efikasi sendiri guru dan efikasi kolektif guru, pengetahuan,

amalan, dan kecekapan (Blasé & Blasé, 2000). Oleh itu, keperluan wujud dalam mengkaji kepimpinan instruksional pengetua terhadap keberkesanan sekolah positif demi meningkatkan kepercayaan efikasi guru-guru.

Meskipun kejayaan sesebuah organisasi itu dipengaruhi beberapa elemen, namun ketua pentadbiran merupakan kunci asas penentu kecemerlangan organisasi (Lashway, 2002). Kepimpinan seorang pentadbir atau pengetua begitu sinonim dengan sekolahnya kerana pengetua adalah penggerak dan penentu kepada kejayaan dan kecemerlangan program dan matlamat sekolah. Seseorang pengetua yang baik tetap menjadi sumber rujukan kepada guru-guru, staf dan murid di bawah seliaannya (Perspective, 2013).

Day, dan Sammons (2013) menyatakan bahawa faktor penting yang boleh mempengaruhi kejayaan sesebuah sekolah ialah kepimpinan sekolah yang membawa perubahan pada setiap masa. Oleh itu, pengetua dilihat berperanan membentuk suasana yang kondusif dan persekitaran yang terbaik kepada isi sekolah. Terdapat banyak teori yang boleh diaplikasikan oleh seorang pengetua untuk mewujudkan suasana dan persekitaran yang terbaik agar segala matlamat dan visi sekolah dapat dicapai sepenuhnya. Namun demikian, teori kepimpinan yang terbukti menghasilkan kejayaan akademik kepada sekolah adalah teori kepimpinan instruksional (Hallinger, 2009).

Bukan senang untuk menjadi pengetua yang cekap dan efektif. Kemahiran yang perlu ada antaranya kemahiran teknikal, pengurusan (komunikasi), dan kemahiran tentang konsep analitikal (Hamedah Wok Awang & Normah Teh, 2010).

Oleh yang demikian, teori kepimpinan instruksional adalah antara pilihan teori yang terbaik untuk dijadikan rujukan kepada pengetua kerana terdapat banyak pendedahan dan rantaian pendekatan yang boleh diaplikasikan secara lebih berkesan.

Seterusnya, ketarasedar organisasi iaitu kemampuan untuk membaca serta memahami arus-arus emosi dan realiti politik dalam suatu kelompok serta merupakan satu kemahiran penting di belakang tabir bagi membina dan memberi ruang serta peluang kepada individu-individu untuk meningkatkan peranan profesional (Yahya Don, 2009). Ketarasedar organisasi juga merupakan kebolehan seseorang untuk membaca situasi-situasi secara objektif serta andaian-andaian sendiri, selain bertindak dengan berkesan (Boyatzis, 1982). Dengan kata lain, ketarasedar organisasi yang diamalkan dalam pengurusan sentiasa bersedia untuk menyahut amaran awal dalam menghadapi sebarang kesukaran yang tidak diduga (Hoy, Tarter & Hoy, 2006).

Di samping itu, dalam kepimpinan instruksional apabila melibatkan guru, ia mestilah menampilkan personaliti diri guru tersebut yang seharusnya dikembangkan bagi mewujudkan perhubungan yang dapat memberikan keyakinan pihak sekolah dan staf sekaligus kepercayaan dan amanah turut diwujudkan (Abdul Ghani, 2009). Justeru, guru hendaklah menerima sesuatu perubahan dan reformasi dengan sikap terbuka. Kajian McGuigan dan Hoy (2006), mendapati sikap optimistik akademik guru mempunyai hubungan antara struktur sekolah iaitu kepimpinan instruksional pengetua untuk membantu dalam peningkatan pencapaian pelajar. Oleh itu, kepimpinan pengetua sekolah memainkan peranan penting dalam membimbing guru supaya bersikap lebih optimis. Di samping itu juga, guru menjalankan tugas

kepimpinan instruksional secara lebih berhati-hati dan berkesan di sekolah iaitu terutamanya di dalam kelas.

Pengaruh kepimpinan seorang pemimpin terhadap pengikutnya dalam sesebuah organisasi adalah sangat kuat. Justeru, sokongan organisasi adalah penting untuk kepuasan pekerja dan kesetiaan, tingkah laku kepimpinan supaya pekerja atau guru bertindak balas dengan memainkan peranan penting dalam mendapatkan hasil kerja yang dikehendaki organisasi sekolah (Ariffin Ahmad & Amini Yekta, 2010). Menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa (1986), perilaku positif pekerja dapat ditingkatkan melalui sokongan dan keprihatinan organisasi. Tanggapan sokongan organisasi yang dimaksudkan ialah penilaian pekerja terhadap ketarasedar organisasi dalam menjaga kebajikan serta keperluan pekerja tersebut dipenuhi (Eisenberger et al., 1986).

Kesimpulannya, keseluruhan kajian meliputi kepimpinan instruksional pengetua dalam menentukan kejayaan serta keberkesanan sesebuah sekolah. Selain itu, kepimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi turut dikaji sebagai faktor yang mempengaruhi sikap optimistik akademik guru. Manakala kajian turut diperluaskan dengan tanggapan sokongan organisasi sebagai moderator untuk melihat sebagai pemangkin kepada hubungan kepimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.

1.2 Latar Belakang Kajian

Pembangunan sesebuah negara secara realitinya bergantung daripada kemajuan bidang pendidikan dalam negara tersebut. Seiring dengan itu, kepimpinan pengetua berperanan penting dan sering menjadi fokus utama dalam mencapai kecemerlangan pendidikan, (Yahya Don et al., 2016). Pendidikan dan pengetahuan adalah prasyarat penting untuk mencapai kejayaan sesebuah negara. Menyedari hakikat ini, kerajaan sentiasa memberikan keutamaan dalam pembangunan pendidikan negara ini. Bukti yang jelas adalah daripada jumlah peruntukan Bajet 2019, sebanyak RM60.2 billion atau 19.1 peratus daripada keseluruhan peruntukan bajet membuktikan bahawa kerajaan sedar akan kepentingan pendidikan sebagai tunggak utama pembangunan negara (Pembentangan Bajet, 2018).

Dapatan kajian yang dijalankan tentang sekolah berkesan secara empirikal membuktikan penentuan kualiti dan keberkesanan sekolah bergantung kepada peranan yang dimainkan oleh pemimpin sekolah dan turut menjadi faktor terpenting. Menurut Hallinger dan Huber (2012), hanya pemimpin sekolah yang cekap mampu membawa sekolah menjadi sekolah berkesan dan sebaliknya pemimpin yang tidak cekap menyebabkan sekolah tidak berkesan.

Peranan kepimpinan sekolah dalam proses pembangunan dan penambahbaikan sekolah dalam semua fasa adalah sangat penting. Para pemimpin yang diamanahkan perlu memastikan sekolah berada dalam konteks yang bersepadu dan penyelarasan yang terbaik perlu dalam proses pelaksanaan semua jenis aktiviti. Penambahbaikan berterusan dan pemupukan keprofesionalan guru selain mewujudkan suasana persekitaran dalaman yang sesuai merupakan tanggungjawab para pemimpin sekolah

(Amin Senin, 2012). Hasil kajian Kementerian Pendidikan Malaysia melalui kajian tinjauan secara bertulis, kumpulan fokus, temu bual, serta melalui Dialog Nasional mendapati bahawa pengukuhan kualiti guru dan pemimpin sekolah dalam sistem pendidikan adalah sangat penting. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian di peringkat antarabangsa iaitu dalam setiap sistem pendidikan, guru dan pemimpin sekolah menjadi tunjang utama dalam keberkesanan sesebuah sekolah (PPPM 2013-2025). Secara keseluruhannya, gambaran Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025 tentang guru, dan pemimpin mengkaji peranan barisan hadapan iaitu guru dan pemimpin sekolah dalam sistem pendidikan negara, melalui penentuan fokus dengan menambahbaik mutu dan sokongan kepada guru dan pengetua di sekolah.

Selain itu, dalam memastikan kepimpinan yang mantap, Kementerian Pendidikan Malaysia telah menggariskan elemen kepimpinan dalam anjakan yang kelima iaitu memastikan penempatan kepimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah. Keperluan ini sangat penting disebabkan selepas kualiti guru yang dilihat sebagai faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan pelajar, kualiti kepimpinan sekolah pula menjadi faktor kedua terpenting.

Walaupun kualiti guru sebagai faktor terpenting, namun kepimpinan sekolah yang memainkan peranan dalam meningkatkan kualiti guru tersebut. Menurut kajian antarabangsa, pengetua yang cemerlang ialah pemimpin yang memfokuskan kepimpinan instruksional dalam meningkatkan keberhasilan pelajar dan bukannya kepimpinan pentadbiran (Malaysia Education Blueprint, 2013).

1.2.1 Perkembangan Model Kepimpinan Instruksional di Malaysia

Terdapat pelbagai definisi mengenai kepimpinan instruksional. Ada dalam kalangan pengkaji mendefinisikan secara spesifik mengenai fungsi kepimpinan instruksional. Antara definisi kepimpinan instruksional pengetua ialah yang memberi penekanan kepada keberkesanan pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran (Liu & Hallinger, 2018). Di negara kita, beberapa model kepimpinan instruksional yang dibentuk sejak awal 1980-an diguna pakai dalam pengurusan kepimpinan sekolah.

Antaranya model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy 1985 yang kemudiannya telah diubah suai oleh Hallinger pada tahun 1990. Kepimpinan ini memfokuskan tiga dimensi utama kepimpinan instruksional iaitu menentukan misi sekolah, menguruskan program pengajaran, dan mewujudkan iklim pembelajaran sekolah.

Selain itu, model kepimpinan instruksional Murphy (1990) juga menjadi panduan pengurusan kepimpinan instruksional. Dalam model ini kepimpinan dilihat dari empat dimensi iaitu membentuk misi dan matlamat, mengurus fungsi pengurusan pendidikan, mempromosikan iklim pembelajaran akademik serta membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu.

Seterusnya model kepimpinan instruksional Weber (1996) turut menjadi rujukan dalam kepimpinan sekolah. Model ini menyatakan peranan kepimpinan instruksional di sekolah sebagai penghubung dan peneraju proses pengajaran dan pembelajaran. Menurut Weber (1996) lagi, konsep kerjasama dalam pengurusan amat

penting terutamanya dalam era perkongsian dan pengurusan di tempat kerja (*site-based management*) dan pemimpin dapat memimpin secara bebas dengan struktur organisasi sekolah tersebut. Weber (1996) mengenal pasti lima dimensi utama dalam model yang diutarakannya iaitu pentafsiran dan penyampaian matlamat sekolah, pengurusan kurikulum dan pengajaran, pemupukan persekitaran pembelajaran positif, pencerapan dan maklum balas kepada guru-guru, penilaian program-program pengajaran.

Kepimpinan instruksional lebih diutamakan kepada pengendalian pengajaran dan pembelajaran (PdP). Dimensi tingkah laku yang berorientasikan kepada tugas merupakan penekanan sekolah terhadap proses PdP yang menekankan proses pengajaran oleh guru dan pembelajaran oleh murid yang berkesan untuk mencapai kecemerlangan akademik.

Memang tidak dapat dinafikan kepentingan kepimpinan instruksional dalam peningkatan pencapaian akademik yang tinggi sesuai dengan tuntutan masyarakat ke arah kecemerlangan sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran.

Perkembangan model kepimpinan instruksional Mielcarek (2003) pula membincangkan model kepimpinan instruksional yang disintesisnya daripada tiga model utama yang dinyatakan di atas iaitu oleh Weber (1996), Murphy (1990), dan juga Hallinger dan Murphy (1985).

Maka isu yang sebenarnya ialah kepimpinan instruksional pengetua mampu berperanan penting dalam membawa sesebuah sekolah ke arah kecemerlangan.

Apabila pengetua bersikap proaktif, dalam hal berkaitan pengajaran sambil mementingkan para pelajar dengan bertindak sebagai pemimpin instruksional, maka sekolah boleh menjadi sekolah berkesan. Ia turut disokong oleh Leithwood dan Montgomery (1982), iaitu pengetua dan sekolah yang berkesan ialah pemimpin instruksional yang memfokuskan kepada pengajaran dan kepentingan murid-murid.

Secara kesimpulannya, perkembangan yang berlaku dalam kepimpinan instruksional pengetua di Malaysia berdasarkan model-model tersebut telah memantapkan kualiti kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah. Namun, model kepimpinan instruksional pengetua daripada Hallinger (1990) telah digunakan oleh pengkaji dalam keseluruhan kajian.

1.2.2 Latar Belakang Jawatan Pengetua

Jawatan pengetua sekolah boleh disifatkan sebagai salah satu jawatan pentadbiran yang tertua di Malaysia. Menurut Ramaiah (1999), perkembangan jawatan pengetua di Malaysia dikatakan mempunyai kaitan dengan Pentadbiran Inggeris pada zaman Negeri-negeri Melayu Bersekutu. Kewujudan jawatan pengetua adalah dilihat seiring dengan penubuhan Sekolah King Edward VII di Taiping pada tahun 1883 dan penubuhan Institut St. John di Selangor pada tahun 1904. Ketika itu pengetua sekolah dianggap sebagai orang paling penting dalam sistem persekolahan. Pada masa tersebut juga, kebiasaannya sekolah-sekolah dikaitkan dengan personaliti pengetua sesebuah sekolah.

Pengetua merupakan golongan atau ikon yang dihormati, selain menjadi pemimpin pengajaran. Pengetua turut memainkan peranan dalam melatih guru-guru

kerana dalam keadaan tertentu guru tidak terlatih, dan pengetua yang memiliki pengetahuan dan pengalaman luas dalam bidang perguruan menjadi jurulatih sekaligus guru tersebut dapat mengisi jawatan perguruan yang kosong di sekolah masing-masing. Pada ketika itu, menurut Loh (1971), tugas pengurusan dan pentadbiran sekolah agak ringan berbanding dengan tugas pengajaran. Oleh itu, sebagai seorang pengetua, lebih menumpukan kepada proses PdP.

Walaupun bagaimanapun pada abad ke-21 ini, kebanyakan teori yang terbina merupakan hasil olahan semula teori-teori kepimpinan instruksional yang sedia ada. Kajian-kajian mula dipusatkan kepada pengetua atau guru besar sebagai pemangkin kejayaan murid yang mana turut menumpukan kepada pembangunan profesionalisme pemimpin sebelum membangunkan staf bawahan (Hallinger, 2007). Dalam konteks Malaysia, kajian menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap pembelajaran pelajar dengan kepimpinan instruksional berbanding kepimpinan transformasi (Abdul Ghani & Anandan, 2013). Hal ini adalah disebabkan oleh kepimpinan instruksional yang sentiasa diberi kursus dan pendedahan sebagai pentadbir sekolah supaya perubahan dapat dilakukan dalam proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Menurut Leithwood (1994), pengamalan kepimpinan instruksional sering dilaksanakan oleh pemimpin sekolah yang memberi tumpuan kepada PdP yang juga merupakan *core business* sekolah. Kepimpinan instruksional turut menjadi amalan sekolah di Malaysia disebabkan fokus terhadap pemantauan kurikulum yang berkualiti serta penekanan pencapaian akademik yang merupakan antara dasar yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (Abdul Ghani & Anandan, 2013).

1.2.2(a) Peranan Pengetua sebagai Pemimpin Instruksional dalam Sistem

Pendidikan Malaysia

Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, sistem pendidikan negara yang difokuskan Kementerian Pendidikan Malaysia ialah sistem yang mana pengetua memainkan peranan dalam mengamalkan kepimpinan instruksional di sekolah. Sehubungan dengan itu, kementerian sentiasa memastikan usaha berterusan diambil supaya semua pemimpin peringkat sekolah memanfaatkan sepenuhnya keluasan yang diberikan kepada mereka. Elemen-elemen yang terangkum dalam kepimpinan instruksional seperti sekolah yang merancang program peningkatan sekolah, perancangan aktiviti kurikulum dan kokurikulum dibuat, serta perancangan untuk semua yang berkaitan kepimpinan pengurusan dan pentadbiran sekolah wajib diberi keutamaan (Blueprint, 2016). Sebagai seorang pengetua, tanggungjawabnya adalah untuk menggerakkan sekolah dalam mencapai matlamat yang ditetapkan di sekolah.

Justeru, memastikan keefisienan dan keefektifan perjalanan sekolah merupakan cabaran terbesar seorang pengetua. Menurut Serdyukov (2017), kepimpinan pengetua akan memberi kesan yang sangat bermakna terhadap inovasi pendidikan di sekolah. Sama ada sesebuah sekolah berjaya atau gagal bergantung kepada kemampuan pengetua memimpin pengikutnya. Sehubungan itu, dalam mencapai matlamat yang diimpikan, pengetua perlu berpengetahuan dan memiliki latihan yang secukupnya selain berketerampilan, sikap serta sahsiah terpuji dalam memikul tugas, tanggungjawab dan berperanan terutama dalam mempengaruhi, memimpin serta menggerakkan seluruh organisasi sekolah ke arah kecemerlangan.

Menurut Mahmood Hussein (1993), peranan pengetua sering menjadi faktor penyebab kejayaan sesebuah sekolah muncul sebagai sekolah berkesan. Oleh itu, peranan pengetua sangat penting ke arah keberkesanan sekolah dan seterusnya kecemerlangan sekolah.

Kepentingan kepimpinan sesebuah organisasi sering dibahaskan dan diakui bahawa faktor penting yang menjadi kejayaan sesebuah organisasi adalah pemimpin organisasi tersebut (Kale & Güneş, 2015). Dari tinjauan literatur, kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasional dianggap model konseptual yang paling sesuai dalam kepimpinan pendidikan (Stewart, 2006).

Secara kesimpulannya, peranan yang dimainkan pengetua berkepimpinan instruksional mampu membawa sekolah dengan hala tuju yang telah ditetapkan ke arah sekolah berkesan. Kepimpinan instruksional pengetua sebagai pemimpin berprestasi tinggi sangat diperlukan dalam membangunkan kapasiti guru serta memastikan kemenjadian murid.

1.2.2(b) Ketarasedar Organisasi

Ketarasedar organisasi bermakna memahami cara kumpulan berfungsi dan bertindak tanpa diberitahu atau disuruh dengan memiliki perhubungan yang baik sesama ahli dalam organisasi. Ramsey (2012), menjelaskan bahawa ketarasedar organisasi adalah tahap memahami pelbagai aspek organisasi termasuklah kerja, struktur dan budaya organisasi. Ia juga terdiri daripada pemahaman isu-isu politik, sosial, dan ekonomi yang melibatkan organisasi. Ketarasedar organisasi sebenarnya memiliki kemampuan untuk menilai keadaan semasa sesebuah organisasi di samping

mengenal pasti jaringan serta kuasa politik di peringkat organisasi. Selain itu, kekuatan memiliki ketarasedar organisasi iaitu mampu memerangi unsur-unsur negatif serta secara tidak langsung akan meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi tersebut Ramsey (2012).

Menurut Hoy, Gage dan Tarter (2004), ketarasedar organisasi sekolah memiliki kemampuan untuk mengubah peluang menjadi suatu kebaikan. Antara ciri utamanya ialah kesungguhan para guru dan pentadbir sekolah dalam mengenal pasti masalah secara mendalam serta serius mencegah masalah tersebut daripada menjadi krisis sebaliknya memberi tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran, memiliki daya tahan tinggi terhadap masalah yang dihadapi (Weick & Sutcliffe, 2006; Hoy, 2003).

1.2.2(c) Sikap Optimistik Akademik Guru

Kajian Hoy et al., (2006), Hoy et al., (2004) dan Bandura (1993), mendapati keberkesanan sesebuah sekolah boleh disasarkan berdasarkan sikap optimistik akademik guru organisasi tersebut. Sikap optimistik akademik guru didefinisikan sebagai kepercayaan positif guru membawa perubahan dalam pencapaian akademik para pelajar dengan memberi penekanan kepada akademik dan pembelajaran. Kepercayaan ini termasuklah mempercayai para ibu bapa dan pelajar supaya turut bekerjasama terhadap proses akademik dan pembelajaran sambil percaya akan kemampuan sendiri guru serta bertindak terhadap kegagalan dengan daya tahan dan kesabaran dalam mengatasi kesukaran (Hoy, Hoy & Kurz, 2008). Elemen kepimpinan sebenarnya adalah pengurusan manusia dan tentang soal-soal kemanusiaan. Oleh itu, pengkaji tertarik tentang kajian soal kemanusiaan seterusnya untuk melihat pengaruh

kepimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.

1.2.2(d) Tanggapan Sokongan Organisasi

Tanggapan sokongan organisasi dapat didefinisikan sebagai tahap kepercayaan pekerja merasakan keprihatinan, kebajikan dan kesejahteraan organisasi yang merangkumi soal ganjaran, keperluan dan persekitaran pekerjaan terhadap diri pekerja (Eisenberger et al., 1986). Dengan berasaskan teori Pertukaran Sosial, Cronpanzano dan Mitchell (2005) menegaskan bahawa apabila wujud keprihatinan organisasi terhadap para pekerjanya, secara tidak langsung dapat mendorong para pengikut bertindak balas dengan perasaan, sikap dan kelakuan positif terhadap organisasi.

Sehubungan itu, apabila sesebuah organisasi menyedari akan keperluan dan kepentingan tanggapan sokongan organisasi dalam meningkatkan kesetiaan pekerja terhadap organisasi supaya mampu meningkatkan profesionalisme staf mereka dengan menyediakan peluang tambahan atau menyediakan keperluan kelengkapan dalam menyiapkan tugas tertentu (Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004). Justeru, adalah dirasakan perlu untuk melihat sama ada tanggapan sokongan organisasi mampu menjadi moderator antara pengaruh kepimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.

Secara kesimpulannya kajian keseluruhannya bertumpu kepada pengaruh kepimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru. Di samping itu, mengkaji kemungkinan tanggapan

sokongan organisasi menjadi faktor moderator dalam meningkatkan lagi sikap optimistik akademik guru di sekolah.

1.3 Penyataan Masalah

Kementerian Pendidikan Malaysia (Education, 2013) melalui anjakan yang kelima menetapkan pelan tindakan iaitu memastikan pengetua sekolah memiliki kualiti kepimpinan tinggi. Menurut Kementerian Pendidikan Malaysia, kualiti kepimpinan sekolah atau prestasi yang tinggi adalah antara faktor berasaskan sekolah yang kedua terpenting manakala kualiti guru pula dikatakan yang paling penting dalam menentukan keberhasilan murid. Hal ini terbukti dengan kajian-kajian antarabangsa tentang kepimpinan sekolah yang berfokus kepada kepimpinan instruksional yang mana kepimpinan pengetua mampu melonjakkan pencapaian murid 20 peratus lebih tinggi berbanding kepimpinan pentadbiran (Nkoroi, 2017). Justeru, pengetua sebagai pemimpin instruksional yang mementingkan pembelajaran murid, membangun kapasiti guru menjadi guru berkualiti yang akan menjayakan proses kemenjadian murid di sekolah.

Harapan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ialah pemimpin sekolah mampu bertindak sebagai ejen perubahan dan menjadi pemimpin instruksional yang cemerlang. KPM dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 juga turut komited dalam mengurangkan beban pentadbiran supaya para pemimpin sekolah boleh menumpukan sepenuh tenaga kepada kepimpinan instruksional melalui bimbingan secara sistematik terhadap guru dan meningkatkan prestasi kurikulum (Blueprint, 2016; Hallinger, 2003).

Isu utama yang dilihat dalam kajian ini ialah sikap optimistik akademik guru. Sikap optimistik akademik guru yang merangkumi efikasi sendiri guru, kepercayaan guru terhadap ibu bapa dan pelajar serta penekanan akademik oleh guru. Sikap optimistik akademik guru yang tinggi mempamerkan kualiti guru itu sendiri. Pelbagai kajian membuktikan bahawa kualiti guru melalui sikap optimistik akademik guru dapat melonjakkan pencapaian akademik para pelajar. Perkara ini pernah dinyatakan oleh Levin dan Nolan (2014) dalam kajian mereka yang menyentuh tentang kunci kejayaan pembelajaran murid sebenarnya bergantung kepada kebolehan dan perancangan yang rapi oleh guru untuk memaksimumkan masa pembelajaran murid terlibat dalam latihan akademik. Perkara ini perlu diberi perhatian serius supaya dapat diubah dengan perubahan komuniti sekolah iaitu sikap, pemikiran guru serta budaya organisasi pembelajaran di sekolah.

Dalam usaha Transformasi Pendidikan Negara iaitu untuk menganjak kualiti generasi baharu, mantan Ketua Setiausaha KPM menyatakan kepimpinan sekolah perlu memfokuskan kepimpinan instruksional dan mengoptimumkan semua sumber seperti guru, kurikulum, bahan pengajaran, kaedah pengajaran dan persekitaran agar dapat meningkatkan keseluruhan prestasi pembelajaran di sekolah (Madinah Mohamad, 2014). Justeru, kajian ini berfokus sama ada kepimpinan instruksional pengetua mampu untuk meningkatkan sikap optimistik akademik guru di sekolah.

Di peringkat sekolah walaupun guru-guru, penyelia, dan pegawai pendidikan daerah menunjukkan tingkah laku kepimpinan instruksional, pengetua adalah asas untuk kepimpinan instruksional (Sergiovanni, 1998). Justeru, sekolah perlu membuat penambahbaikan dan pemantapan dalam amalan kepimpinan instruksional dan

pembelajaran. Hal ini bersesuaian dengan kajian oleh Husain (2009) tentang perkaitan yang wujud antara kepimpinan pengetua sebagai pemimpin instruksional dalam membawa perubahan di sekolah. Penyataan oleh Alimuddin Mat Dom (2010), turut menyokong bahawa pengetua yang stabil adalah pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional dan menjadi agen perubahan di sekolah kerana kedua-dua elemen ini dapat memacu kecemerlangan sekolah.

Dalam keseluruhan kepimpinan sekolah satu lagi isu yang dilihat adalah kurangnya ketarasedar organisasi dalam kalangan warga sekolah terutamanya dalam kalangan pengetua dan guru-guru. Justeru itu, dalam memastikan keberkesanan sekolah wujud, pengkaji ingin mengenal pasti tentang variabel tambahan iaitu ketarasedar organisasi sekolah dan pengaruh kepimpinan instruksional pengetua terhadap sikap optimistik akademik guru. Sehubungan itu, kajian tentang kepercayaan dan ketarasedar seseorang yang memiliki kemampuan diri melakukan tugas yang diamanahkan merupakan satu skop yang penting untuk diterokai (Sazali, Zurida & Mustapa, 2002).

Selain berkemahiran mengajar, sikap dan perasaan guru terhadap tugas dengan ketarasedar organisasi sekolah dilihat kurang diamalkan. Kajian yang lepas menunjukkan kepercayaan dan kemampuan diri guru sendiri dengan adanya usaha yang sungguh-sungguh boleh meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik di samping memiliki ketersediaan dalam memberi pandangan serta sumbangan ke arah keberkesanan sekolah (Yusof et al., 2013).

Tahap sokongan organisasi yang kurang terhadap guru juga menyebabkan keberkesanan serta kepuasan kerja para guru di sekolah masih di tahap yang rendah. Horng, Loeb dan Mindich (2010) berpandangan bahawa sokongan instruksional melalui pengurusan organisasi yang baik dapat membantu setiap guru di dalam bilik darjah agar dapat mewujudkan suatu persekitaran kerja yang sejahtera di sekolah.

Sebagai rumusannya, masalah kurangnya sikap optimistik akademik guru yang sebenarnya merupakan kualiti guru itu sendiri membantutkan keberkesanan sesebuah sekolah. Selain itu, masalah kurangnya sikap optimistik akademik guru pula dilihat daripada keberkesanan pemimpin sekolah. Kejayaan sesebuah sekolah selalunya dilabel berpandukan tahap pencapaian akademik pelajar. Manakala kualiti pengajaran guru pula diukur berdasarkan pencapaian akademik pelajar di sekolah. Di samping itu, sikap optimistik akademik guru iaitu efikasi guru, penekanan akademik serta kepercayaan guru terhadap ibu bapa dan pelajar yang baik pula adalah berdasarkan kualiti pengajaran guru di dalam bilik darjah yang seterusnya mampu mempengaruhi pencapaian pelajar di sekolah.

Bagaimana pula dengan peranan pemimpin instruksional dan ketarasedar organisasi dalam mempengaruhi sikap optimistik akademik guru? Adakah tanggapan sokongan organisasi turut mempengaruhi kepimpinan instruksional dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru? Memandangkan kajian berkaitan keempat-empat elemen ini belum pernah dibuat secara komprehensif di Malaysia, maka jawapan secara tepat hanya dapat diberikan selepas kajian dilaksanakan. Justeru, kajian berkaitan kepimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi, sikap optimistik akademik guru dan tanggapan sokongan organisasi dijalankan untuk

mendapatkan sedikit gambaran jawaban tentang pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru serta pengaruh tanggapan sokongan organisasi sebagai moderator antara variabel tersebut.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini secara amnya bertujuan mengenal pasti pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru dan seterusnya mengenal pasti sama ada variabel tanggapan sokongan organisasi berfungsi sebagai variabel moderator dalam hubungan di antara kepemimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi dengan sikap optimistik akademik guru.

1.5 Objektif Kajian

1. Menenal pasti tahap kepemimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi, dan sikap optimistik akademik guru.
2. Mengkaji pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua terhadap sikap optimistik akademik guru, dan tanggapan sokongan organisasi.
3. Mengkaji pengaruh tanggapan sokongan organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.
4. Mengkaji pengaruh ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.
5. Mengkaji pengaruh moderasi tanggapan sokongan organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi dengan sikap optimistik akademik guru.

6. Meneliti cara kepemimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi, dan tanggapan sokongan organisasi meningkatkan sikap optimistik akademik guru menurut pandangan guru.

1.6 Persoalan Kajian

1. Apakah tahap kepemimpinan instruksional pengetua?
2. Apakah tahap ketarasedar organisasi?
3. Apakah sikap optimistik akademik guru?
4. Adakah terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua terhadap sikap optimistik akademik guru?
5. Adakah terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua terhadap tanggapan sokongan organisasi?
6. Adakah terdapat pengaruh tanggapan sokongan organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru?
7. Adakah terdapat pengaruh ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru?
8. Apakah pengaruh moderasi tanggapan sokongan organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan sikap optimistik akademik guru?
9. Apakah pengaruh moderasi tanggapan sokongan organisasi terhadap hubungan antara ketarasedar organisasi dengan sikap optimistik akademik guru?
10. Bagaimanakah kepemimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi, dan tanggapan sokongan organisasi meningkatkan sikap optimistik akademik guru menurut pandangan guru?

1.7 Hipotesis Kajian

- Ho1. Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua terhadap sikap optimistik akademik guru.
- Ho2. Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua terhadap tanggapan sokongan organisasi.
- Ho3. Tidak terdapat pengaruh tanggapan sokongan organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.
- Ho4. Tidak terdapat pengaruh ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.
- Ho5. Tidak terdapat pengaruh moderasi tanggapan sokongan organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan sikap optimistik akademik guru.
- Ho6. Tidak terdapat pengaruh moderasi tanggapan sokongan organisasi terhadap hubungan antara ketarasedar organisasi dengan sikap optimistik akademik guru.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini menunjukkan kesignifikanan dari segi teori dan praktikal. Daripada aspek teorinya, penerokaan secara lebih mendalam dapat dilakukan dalam kajian ini iaitu tentang hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi, tanggapan sokongan organisasi, dan sikap optimistik akademik guru berasaskan teori-teori seperti teori pertukaran pemimpin-pengikut (*Leader-Member Exchange - LMX*), model kepemimpinan instruksional, teori kognitif sosial, teori tanggapan sokongan organisasi, dan teori ketarasedar organisasi. Sehubungan dengan itu, kajian ini wajar dilakukan terutamanya dalam bidang pendidikan bagi

menerangkan keberkesanan kepimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.

Keberkesanan kepimpinan sekolah telah menarik minat ramai pengkaji. Malah kajian-kajian yang lepas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap sikap guru. Namun begitu, kajian tentang tanggapan sokongan organisasi sebagai variabel moderator dan pengaruh kepimpinan instruksional pengetua serta ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru belum dilaksanakan dan terdapat lompang yang perlu diterokai terutamanya dalam konteks Malaysia.

Daripada aspek praktikalnya, kajian ini sesuai dengan hasrat KPM melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013 yang mana dalam anjakan kelima iaitu penempatan pengetua di setiap sekolah hendaklah pengetua yang berprestasi tinggi. Ini adalah disebabkan kualiti kepimpinan sekolah dianggap sebagai faktor kedua terpenting dalam meningkatkan pencapaian murid. Kementerian Pendidikan Malaysia turut berpendapat bahawa pengetua cemerlang ialah pengetua yang memberi tumpuan kepada kepimpinan instruksional dalam kecemerlangan sesebuah sekolah. Sehubungan dengan itu, kajian ini akan menentukan kesan kepimpinan instruksional pengetua dan ketarasedar organisasi terhadap sikap optimistik akademik guru.

Selain itu, kajian ini ingin menambahkan sorotan kajian tentang kepimpinan instruksional pengetua, ketarasedar organisasi serta sikap optimistik guru untuk akademik. Ditambah pula daripada aspek keberkesanan pengurusan sekolah dalam

anjakan kelima Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, pembentukan gaya kepimpinan instruksional akan difokus dalam keberkesanan sekolah.

1.9 Limitasi Kajian dan Delimitasi Kajian

Kajian yang dijalankan ini bergantung kepada beberapa limitasi kajian dan delimitasi kajian sepertimana yang disenaraikan di bawah. Secara dasarnya, perkara-perkara seperti dinyatakan dalam limitasi kajian dan delimitasi kajian di bawah perlu dipertimbangkan dan memastikan penterjemahan terhadap dapatan kajian dilakukan dengan sebaik mungkin.

1.9.1 Limitasi Kajian

Pertama, kajian ini sesuai dengan variabel yang dikaji yang mana instrumen soal selidik digunakan dalam latar yang sedia ada seterusnya secara temu bual separa berstruktur bagi memperkukuh dapatan kuantitatif. Data yang diperoleh hanya dilihat dari segi wujudnya pengaruh antara beberapa pembolehubah tanpa melakukan sebarang manipulasi.

Kedua, kajian ini hanya melibatkan pemilihan sampel secara rawak di sekolah menengah harian di negeri Kedah dan Pulau Pinang. Sungguhpun terdapat seramai 20,372 guru yang terdiri daripada 258 buah sekolah menengah harian di seluruh negeri Kedah dan Pulau Pinang. Kajian ini hanya mendapatkan 775 responden guru-guru daripada 155 buah sekolah. Manakala, bagi temu bual separa berstruktur pemilihan sampel seramai enam orang guru secara rawak daripada dua buah sekolah skor min tertinggi. Justeru, limitasi yang terdapat dalam kajian ini dapat dibuat generalisasi hasil kajian kepada semua populasi guru-guru di negeri Kedah dan Pulau Pinang.